

VU Research Portal

Boek recensie [Review of: B Steijn, S Groeneveld (2009) Strategisch HRM in de publieke sector.]

Teelken, J.C.

published in

Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken
2010

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Teelken, J. C. (2010). Boek recensie [Review of: B Steijn, S Groeneveld (2009) Strategisch HRM in de publieke sector.]. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 26(2), 245-246.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Boekenrubriek

Boekbesprekingen

T. Bijlsma (2009), *Teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht*. Den Haag: Koninklijke De Swart. ISBN 978 90 8892 023 3, 308 p.

Leren, flexibiliteit en innovatie lijken geen kenmerken die vaak met militaire organisaties worden geassocieerd. Zo verzuchtte de Britse generaal en militair historicus J.F.C. Fuller in zijn memoires: 'The soldier is the most conservative creature on earth. It is really dangerous to give him an idea, because he will not adopt it until it is obsolete, and then will not abandon it until it has nearly destroyed him.' Maar schijn bedriegt: een 'lerend leger' is zeer wel mogelijk. Zo wordt althans betoogd in het proefschrift waarop Tom Bijlsma, universitair docent aan de KMA en reserve majoor bij de landmacht, op 6 november 2009 promoveerde aan de Universiteit van Tilburg.

Bijlsma richt zich specifiek op de vraag hoe teams leren binnen de Nederlandse defensieorganisatie, welke determinanten dat teamleren beïnvloeden en hoe deze determinanten onderling samenhangen. Als definitie van teamleren hanteert hij: 'het opbouwen van kennis, kunde en inzicht door het team middels inter-persoonlijke processen waarbij het team de verbetering / het geleerde ook aantoonbaar toepast en borgt' (p. 23). Door middel van een uitvoerige literatuurstudie komt Bijlsma tot een onderzoeksmodel met drie centrale, elkaar wederkerig beïnvloedende variabelen: 'Teamsensation' (met als componenten Vertrouwen, Betrokkenheid en Beoordelen); 'Teamaction' (met als componenten Planning, Actie, Borgen); 'Teamreflection' (met als componenten 'Single loop learning', 'Double loop learning', Dialoog). Daarnaast onderscheidt hij Informeel leren, 'Distal learning' en Verspreiden als meer perifere variabelen in het model. Ten slotte beschouwt hij als contextvariabelen Belangen, Dynamiek, Complexiteit en Teamdemografische kenmerken.

De onderzoeksopzet van Bijlsma omvat verschillende niveaus en methoden van onderzoek. Allereerst ontwikkelde hij voor elke variabele in het onderzoeksmodel een lijst van items, gebaseerd op bestaande meetschalen. De resulterende vragenlijst liet hij vervolgens in de loop van een jaar drie maal invullen door (uiteindelijk) 49 teams, verspreid over verschillende eenheden uit de landmacht, luchtmacht en marine. Daarnaast hield hij bij 29 van die teams in totaal 41 interviews met leden of leidinggevenden. Ten slotte observeerde hij gedurende langere tijd vier van de teams, één bij de marechaussee en drie bij de marine.

Op basis van uitgebreide kwantitatieve en kwalitatieve analyses komt Bijlsma tot een groot aantal bevindingen. De belangrijkste daarvan is dat 'Teamsensation', 'Teamaction' en 'Teamreflection' goed kunnen worden onderscheiden als aspecten van teamleren en dat deze aspecten elkaar wederkerig beïnvloeden. Verder blijkt dat 'Single loop learning' en 'Double loop learning' sterk met elkaar correleren en dat 'Single loop learning' op zijn beurt het best wordt voorspeld door de variabelen Beoordelen en Plannen.

De studie van Bijlsma is theoretisch veelomvattend, grondig onderzocht en levert een grote rijkdom aan interessante resultaten op. Desondanks zijn er wel enkele kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats kent de studie een grote verscheidenheid aan leerbegrippen ('Single loop learning', 'Double loop learning', Informeel leren, 'Distal learning' en ook nog 'Local learning'), die niet altijd even duidelijk van elkaar worden onderscheiden en die dan ook onderling erg hoog correleren. Meer eenheid in het leerbegrip had tot een zekere vereenvoudiging van het theoriehoofdstuk en de statistische analyses kunnen leiden. Bovendien had dit een zinvolle verbinding kunnen geven met de 'High Reliability Organization' (HRO), die nu in een apart hoofdstuk (8) verschijnt.

In de tweede plaats lijkt Bijlsma soms weinig onderscheid te maken tussen leren (in het bijzonder ‘Single loop’ en ‘Double loop’) enerzijds en leerklimaat (Model I en II) anderzijds (zie bijv. pp. 37-38 en 150-154). ‘Single loop’ en ‘Double loop’ leren hebben betrekking op veranderingen in handelingstheorieën (‘theories of action’ zoals Argyris & Schön deze noemen) van medewerkers en organisaties. Bij ‘Single loop’-leren veranderen alleen de assumpties en handelingen welke een bepaald doel naderbij moeten brengen. Bij ‘Double loop’-leren veranderen ook de onderliggende normen en waarden (‘governing variables’) welke die doelen nastrevenswaard maken; dit is dus een dieper gaande vorm van leren. De open en productieve reflectie op context en proces van onderlinge communicatie, welke Bijlsma in het bijzonder in de marechaussee case (hoofdstuk 7) waarneemt, is in de eerste plaats een uiting van een Model II-leerleerclimaat. Echter, alleen als deze reflectie leidt tot diepgaande verandering in handelingstheorieën van betrokkenen kan worden gesproken van ‘Double loop’-leren. Vindt een dergelijke diepgaande verandering niet plaats, dan is er sprake van ‘Single loop’-leren in een Model II-leerleerclimaat (dit lijkt overigens ook de gangbare leervorm te zijn in de HRO’s in hoofdstuk 8).

Ten slotte is het interessant te melden dat verschillende bevindingen van Bijlsma overeen lijken te komen met die van organisatie en militaire historici als Van Creveld, Hart, Dupuy, Brouwer, Wilson en Murray. Zij relateren de 'battlefield performance' van effectieve krijgsmachten (zoals het Pruisische, later Duitse leger tussen 1813-1941 en het Israëliësch leger tussen 1948-1973) in hoge mate aan leervermogen. Dat wordt op zijn beurt positief beïnvloed door factoren als de mate waarin binnen de betreffende legerorganisatie verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd, de mate waarin haar cultuur open staat voor fouten, de mate waarin geleerde lessen organisatorisch expliciet en impliciet worden verankerd en gedeeld en de mate waarin zij adequaat met haar personeel omgaat in termen van selectie, opleiding en plaatsing.

Max Visser
Radboud Universiteit Nijmegen

R. Peña-Casas & Ph. Pochet (2009), *Convergence and divergence of working conditions in Europe: 1990-2005*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ISBN 978-92-897-0846-3, 107 p.

Cl. Villosio (2008), *Working conditions of an ageing workforce*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ISBN 978-92-897-0815-9, 70 p.

A. Riedman, G. van Gyes, A. Roman, M. Kerkhofs & S. Bechmann (2010), *European Company Survey 2009: overview*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ISBN 978-92-897-0863-0, 121 p.

‘Steeds meer’ en ‘meer dan ooit’ zijn graag gebruikte termen in krantenberichten en in inleidingen van sociaal-wetenschappelijke artikelen. Vaak blijken het ongefundeerde termen te zijn en alleen goed om de aandacht van de lezer te trekken of vast te houden. Want ze worden pas terecht gebruikt als ze onderbouwd zijn met trendgegevens. En die zijn schaars. Op het gebied van arbeid kunnen we in Nederland onder meer beschikken over data van het CBS, TNO en UWV (voor arbeidsongeschiktheid), en in Europees verband over data van Eurostat en de OESO. Het Sociaal en Cultureel Planbureau verzamelt vaak eigen data en belicht frequent arbeidsmarkt- en sociale zekerheidsontwikkelingen in de tijd.

Onder wetenschappers lijken de trendrapportages en de databestanden van de European Foundation for Living and Working Conditions, een Europees tripartiete orgaan dat in Dublin is gevestigd, wat meer aandacht te kunnen hebben. In 1990 begon de Europese Stichting de zogenaamde EWCS (European Working Conditions Survey), toen nog onder twaalf landen. In 1995 en 2000 werd deze herhaald onder vijftien landen. En in 2005 vond de EWCS plaats onder 27 landen, dus inclusief de tien nieuw toegetreden landen. De kandidaat-landen Kroatië en Turkije en de EFTA-landen Noorwegen en Zwitserland deden in 2005 ook mee aan de survey. Dit jaar, 2010, wordt de vijfde ‘wave’ uitgevoerd.

In de EWCS komen aan de orde: demografische aspecten van de werkende, baankenmerken (als type contract, werktijden, beroep, sector), inkomsten, werkorganisatie, arbeidsomstandigheden, inspraak, leermogelijkheden, training, werk-thuisbalans, discriminatie, ziekteverzuim en diverse gezondheidsaspecten. Per land worden ongeveer 1000 werkenden per jaar geïnterviewd. In de kleinere landen gaat het om 600 werkenden.

Met behulp van de data zijn vele voortgangsrapporten geschreven, maar ook topicrapporten, bijvoorbeeld over type contracten en flexwerk, werktijden, sectorverschillen, de ‘gendergap’, of werkstress. Diverse universitaire en niet-universitaire auteurs hebben met behulp van de data wetenschappelijke artikelen vervaardigd.

Vorig jaar is – in opdracht van de European Foundation – een rapport verschenen van Peña-Casas & Pochet over het naar elkaar toe of van elkaar af groeien van de kwaliteit van de arbeid in de Europese landen in de periode 1990-2005. Voor die analyse werden de 27 EU-landen op voorhand geclusterd in zes groepen landen: de drie Scandinavische landen, de twee Angelsaksische landen, de zes West-Europese landen, de vier zuidelijke landen, de tien nieuw toegetreden oostelijke landen en de twee nieuwe mediterrane landen Cyprus en Malta.

Uiteraard is een van de conclusies dat de kwaliteit van de arbeid in de twaalf nieuwe EU-landen achterblijft bij die in de oorspronkelijke vijftien EU-landen. Verrassender is dat de auteurs constateren dat de 'job quality' in de Scandinavische groep in de loop der tijd verslechterd is en in de Angelsaksische landen verbeterd is. De 'job quality' in de West-Europese en de zuidelijke groep is min of meer stabiel gebleven.

Voor Nederland wordt het laagste niveau van Europa geconstateerd in ergonomische, toxische en fysische (geluid en hoge en lage temperaturen) risico's. Nederland behoort ook, samen met de Scandinavische landen, tot de landen met de hoogste mate van autonomie in het werk en de grootste leermogelijkheden. Verder scoort ons land heel laag op weekend- en nachtwerk. Ten slotte behoort Nederland tot de landen met een gemiddelde werkdruk ('pace of work'). In het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Scandinavische landen is de werkdruk hoger. Het rapport bevat een groot aantal bijlagen met landengegevens, een 'Fundgrube' voor de liefhebber.

Alles overziend blijkt wel dat de door de European Foundation gekozen – en hiervoor beschreven – landenclustering lang niet altijd empirisch onderbouwd kon worden. Eigenlijk past Nederland wat betreft de kwaliteit van de arbeid beter bij de Scandinavische landen dan bij België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk. Maar dat was al gebleken in andere analyses van de EWCS-data, bijvoorbeeld in 'Work in 27 European countries: testing the North-South hypothesis', in het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 2004, p. 275-287. Een andere gedachte die zich opdringt, is dat het hier om een typisch informatief publieksrapport gaat. Het is met zijn overzichtelijke indeling en rechte tellingen in eenvoudige tabellen, goed leesbaar voor beleidsmakers, maar een statistisch-onderlegde ingewijde zou wat geavanceerder methoden en technieken los laten op de data, om al dan niet significante verschillen vast te stellen tussen landen en tussen jaren.

Een tweede, voor de actuele maatschappelijke en politieke discussie relevant rapport van de European Foundation is gebaseerd op EWCS-data en gaat over de kwaliteit van de arbeid van oudere en jongere werknemers. In 2005 presenteerde de Europese Commissie haar Green Paper 'Confronting demographic change: a new solidarity between generations.' Daarin verwacht de commissie dat de EU rond 2030, door bevolkingsveroudering, zo'n 20,8 miljoen mensen in de leeftijd van 15-64 jaar tekort zal komen. In 2000-2001 was het belangrijkste doel van de EC om de gemiddelde participatiegraad tot 2010 tot 70% te laten stijgen. De participatiegraad van ouderen (55-64 jaar) moest in 2010 op 50% gekomen zijn. Om ouderen langer te laten doorwerken werd als doel gesteld om de kwaliteit van de arbeid in Europa verder te verbeteren.

Dit rapport vormt daarom als het ware het begin van een monitoringperiode om te zien of die beoogde verbetering lukt.

Analyse van de Europese 2005-data laat zien dat jongeren het meest te maken hebben met fysieke risico's op de werkplek en het minst tevreden zijn met de kwaliteit van hun werk. Wel kunnen ze meer training volgen dan ouderen. Oudere werkenden worden meer 'beschermd' tegen gezondheidsrisico's en hebben te maken met een grotere mate van autonomie en een lagere mate van 'work intensity'. Daarentegen krijgen ouderen minder mogelijkheden om zich te trainen en nieuwe dingen te leren. Het rapport concludeert dat met name autonomie in het werk en toegang tot leermogelijkheden de arbeidstevredenheid en arbeidsparticipatie van ouderen kan stimuleren.

In Nederland klinkt dat bekend in de oren. Maar zoals gezegd, dit rapport heeft 'benchmarking'-waarde. Het is dus afwachten of de cijfers van de European Working Conditions Survey 2010 verbetering te zien zullen geven in deze participatie-indicatoren.

Ten slotte heeft de European Foundation recentelijk een belangwekkend rapport uitgebracht over de in 2009 gehouden tweede European Company Survey (ECS 2009). De eerste bedrijfsenquête was van 2004-2005. Die van 2009 werd in alle 27 EU-landen uitgevoerd, alsmede in Turkije, Kroatië en de voormalige Joegoslavische republiek Macedonië. In meer dan 27.000 bedrijven met meer dan tien werknemers, zowel in de publieke als in de private sector, werd een HR-manager en een werknemersvertegenwoordiger per bedrijf geïnterviewd.

Het accent van de 2009-enquête lag op flexibiliteitsmaatregelen door bedrijven en de betrokkenheid daarbij van werknemersvertegenwoordigers. De reden hiervan was dat de EU een flexibele arbeidsmarkt en flexibele werkorganisatie toejuicht, maar ook bezorgd is over de mogelijke negatieve aspecten van flexibiliteitsmaatregelen. We lichten een aantal min of meer opvallende resultaten uit het rapport toe, met name wat betreft de flexibiliteitspositie van Nederland.

Europees gezien heeft Nederland, mede dankzij de grote dienstensector, een goede flexibiliteitspositie. Ten eerste heeft Nederland, zoals bekend – samen met België, Duitsland, de UK en de Scandinavische landen – de meeste mogelijkheden om parttime te werken. Ons land heeft ook het hoogste percentage bedrijven met werknemers die in hoog gekwalificeerde functies in deeltijd werken. Ten tweede is Nederland de kampioen van de tijdelijke contracten. Meer dan 80% van de Nederlandse bedrijven gebruikt dit type contracten, terwijl het in de EU gemiddeld net boven de 50% ligt. Ten derde blijken collectief of contractueel geregelde overwerkregelingen – om flexibel te kunnen opereren – het meest in Nederland, Duitsland en de Scandinavische landen voor te komen. Maar in Nederland wordt overwerk relatief weinig financieel gecompenseerd door bedrijven. Ten vierde blijkt teamwork in Nederland, evenals in Zweden en Denemarken, relatief populair te zijn. Ten slotte scoort Nederland bij leermogelijkheden Europees gezien bovengemiddeld. Het geven van trainingen en cursussen aan medewerkers wordt breed erkend als een mogelijkheid om de flexibiliteit van het personeel te bevorderen. Het rapport stelt een duidelijke relatie vast tussen het nagaan van trainingsbehoeften van werknemers door bedrijven en hun economische prestaties. Minder goed scoort Nederland bij flexibele werktijdregelingen (flexibele begin- en eindtijden, opsparen van uren, enz.), van belang voor de werk-thuisbalans. Die komen het meest voor in de Scandinavische landen, Nederland bevindt zich wat dat betreft in de middenmoot. Dit type regelingen is in de EU sinds 2004 aan een opmars bezig. Ook wat betreft de 24-uurs economie doet Nederland het erg kalm aan. Er wordt in ons land namelijk heel weinig 's nachts en in weekenden gewerkt.

Over prestatiebeloning, dat door de EU gezien wordt als een middel om flexibiliteit te stimuleren, wordt door personeelsvertegenwoordigers in de Benelux negatief geoordeeld. Personeelsvertegenwoordigers in Centraal- en Oost-Europese landen zijn over het algemeen veel meer te porren voor deze beloningsaanpak.

Dit basisrapport over de tweede European Company Survey, dat ook aandacht besteedt aan de sociale dialoog binnen bedrijven en aan bedrijfsprestaties, heeft ontegenzeggelijk waarde voor onderzoekers en beleidsmakers die zich bezighouden met personeelsmanagement, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

Peter G.W. Smulders
TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid

*Bram Steijn en Sandra Groeneveld (red.) (2009), **Strategisch HRM in de publieke sector**. Assen: Van Gorcum, ISBN: 978-90-232-4602-2, 271 p.*

In november 2009 verscheen het boek *Strategisch HRM in de publieke sector*, een welkome en verdienstelijke poging om dit belangrijke onderwerp meer systematisch en overzichtelijk in kaart te brengen. De lezersdoelgroep van dit boek zijn hbo- en wo-studenten, en functionarissen die werkzaam zijn in de dagelijkse praktijk van HRM.

Welkom, omdat Human Resource Management te vaak een ondergeschoven kindje is in publieke organisaties. Een paar aanvaringen met het immer trage en niet functionerende HRM-beleid van universiteiten maken al duidelijk waarom zo'n boek onontbeerlijk is. Hoe vaak komt het niet voor dat werknemers al met hun dagelijks werk begonnen zijn voordat de HRM-afdeling met het feitelijke arbeidscontract komt aanzetten? Als operationele werkzaamheden al zo moeizaam verlopen, hoef je van een tactische of strategische taakopvatting al helemaal niets te verwachten.

Verdienstelijk, omdat de auteurs in deze tijd van toenemende druk op internationaal publiceren de tijd nemen een dergelijke toegankelijke Nederlandstalige studie te schrijven, en waarbij ook junioronderzoekers (promovendi, master-studenten) hun schrijftalenten kunnen benutten. Interessant is dat het boek expliciet aansluit bij recente maatschappelijke ontwikkelingen (de financiële crisis, het innovatieplatform, NPM), wat de relevantie en actualiteit verhoogt.

Het eerste hoofdstuk introduceert het Strategisch Human Performance (SHP)-model, waarvan de afzonderlijke onderdelen in de daarop volgende hoofdstukken worden besproken. Het boek begint met een omschrijving van HRM in een publieke context, waarbij merkwaardig genoeg twee private organisaties, te weten een fastfood en een sterrenrestaurant als metaforen worden gebruikt. Daarna volgt een historisch overzicht, waarbij het Nederlandse openbare bestuur in verschillende tijdsperiodes vanaf 1813 wordt besproken, en er wordt een overzicht gegeven van de verschillende huidige ontwikkelingen (bijvoorbeeld personele reducties en decentralisering van het overheidsbestel, waaronder ook het HRM-beleid). Vervolgens worden de inrichting van publieke organisaties, de arbeidsmarkt (waaronder werving en selectie, met specifieke aandacht voor diversiteit), loopbanen en employability en externe mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid besproken.

Het volgende hoofdstuk is gewijd aan een beschouwing over het verandervermogen van organisaties, een interessant onderwerp, maar helaas ontbreekt een link met strategische HRM. Het boek gaat verder nog over arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie, HRM en prestaties van publieke organisaties, waarbij onder andere het bekende INK-model en de Balanced Scorecard worden besproken. Ten slotte wordt een afsluitend hoofdstuk gepresenteerd, waarin de verschillende dilemma's en uitdagingen van strategisch HRM in de publieke sector aan de orde komen, met een blik op de toekomst.

Hoe interessant het onderwerp ook mag zijn en hoe helder de afzonderlijke hoofdstukken (met klassieke theorieën en modellen) ook geschreven zijn, toch stelt het boek teleur. Voor die teleurstelling zijn verschillende redenen aan te voeren: Wat het boek aan veelheid van onderwerpen behelst, ontbeert het aan diepgang. De afzonderlijke hoofdstukken beschrijven op zichzelf boeiende onderwerpen, waarbij de klassieke be-

naderingen en modellen worden genoemd. Voor studenten kan dat relevant zijn, maar de link naar het overkoepelende en met wat te veel aplomb geformuleerde model blijft zwak.

Daarnaast moeten juist door de keuze voor het presenteren van deze klassieke benaderingen veel begrippen en fundamentele principes worden uitgelegd. De auteurs bieden achtergrondinformatie, maar voor 'echte' inzichten is het verstandiger de oorspronkelijke bronnen te raadplegen.

Het boek hinkt op te veel verschillende gedachten en mist daardoor diepgang en vernieuwende inzichten, terwijl ook geen praktische oplossingen of handwijzingen worden geboden. Het geheel blijft daardoor te veel een opsomming, terwijl scherpste in analyse en synthese ontbreken.

Kortom, een lezenswaardig boek dat een veelheid van onderwerpen presenteert en waarin pas te laat, namelijk in het slothoofdstuk, antwoord kan worden gegeven op de meest prangende vragen: Wat zijn nu de cruciale problemen van strategische HRM in de publieke sector? En hoe lossen we die op?

Christine Teelken
Vrije Universiteit Amsterdam